

FUNDACIÓN INDUSTRIAL¹

ESTUDIO DE CASO

“FINANCIAMIENTO DE UNA FUNDACIÓN PARA MICROEMPRESARIOS”

Introducción

Una decisión difícil era la que tenía que tomar Julio Cruz, nuevo Analista Sectorial del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, encargado de una Cooperación Técnica a la Fundación Industrial. De su decisión dependía que el Banco desembolse 470.000 US\$ a la Fundación Industrial para capital operativo de un programa de microfinanzas, y otros 70.000 US\$ de fondos remanentes no reembolsables para fortalecimiento institucional.

Personalmente, no tenía mucho apego al proyecto de la Fundación, a pesar de que Hugo Valdez, el anterior sectorial, le había recomendado tratar de ayudar en todo lo posible a la Fundación, ya que era una institución que estaba comenzando a dar muestras de sostenibilidad, a pesar del atraso en el cumplimiento de los componentes. Hugo le había dicho que valía la pena continuar apoyando a la Fundación, sin embargo, su idea era recomendar lo contrario, por esa razón no estaba tan interesado en involucrarse mucho con el caso, como lo había estado Hugo.

Ante sí tenía el informe de dos de los cuatro consultores que se habían contratado. El primero era el de Tecnología Crediticia, uno de los principales componentes de la Cooperación Técnica, que daba cuenta de los progresos realizados, a pesar del tremendo atraso en el cronograma. El otro informe del Especialista en Planeamiento Estratégico, también relataba algunos logros del último año. A juzgar por los informes, se podría considerar una nueva prórroga, sin embargo, atendiendo al historial de la Fundación, era muy difícil que se lograran los cambios sustantivos que se estaban esperando. Estando absorto en esos pensamientos, oyó el aviso de llegada de mensajes en su computadora conectada directamente a la Red del BID; acababa de recibir un mail de la Sede del Banco en Nueva York urgiéndole la decisión, ya que estaba en carpeta un pedido de anticipo para pago de consultoría con plazos ya vencidos. Además, le acababa de llegar otro mail, el del Gerente de la Fundación, Jorge Ibarra, suplicándole que le autorizara el desembolso para el capital operativo, ya que estaban en condiciones de comenzar a utilizar los fondos comprometidos para el préstamo.

De la lectura de los documentos de préstamo e informes, Julio se dio cuenta que en cuatro años de ejecución de este proyecto, el componente de Cooperación Técnica estaba culminando, pero el componente de crédito de unos US\$ 500.000 apenas se había iniciado con un desembolso inicial de US\$ 31.000. De hecho, ya se había reprogramado el desembolso, pero aún esta reprogramación no se había cumplido. Por esa razón estaba un poco escéptico respecto a la Fundación y su idea secreta era cancelar la operación, pagar las

¹ Los nombres fueron cambiados a fin de resguardar a las personas involucradas.

consultorías realizadas pendientes de pago y sacarse de encima este proyecto que le parecía demasiado complicado y problemático para el monto comprometido; de hecho, él tenía otros proyectos millonarios que sí necesitaban de su tiempo y dedicación.

LA FUNDACIÓN INDUSTRIAL

La Fundación Industrial es una entidad privada sin fines de lucro, creada por la Unión Industrial Paraguaya (UIP) en el año 1990 con el objetivo primordial de dar apoyo a los integrantes de su gremio de más bajos ingresos y de promover, estimular y consolidar el bienestar material y espiritual de los micro, pequeños y medianos empresarios del país.

La Fundación fue originalmente creada con el objetivo de ofrecer crédito a la microempresa industrial en exclusividad; sin embargo, a raíz de las recomendaciones hechas de un pequeño programa de cooperación del mismo Banco, la Fundación cambió sus Estatutos para incluir financiamiento a microempresarios comerciantes y de servicios. Esta recomendación se realizó con el objeto de lograr una mayor rotación de la cartera y un aumento de la eficiencia operativa. Merece notarse que las tasas cargadas a microempresarios dedicados a comercio y servicios, son mayores que las ofrecidas a microempresarios industriales.

La organización se inició con un Pequeño Proyecto del BID aprobado en 1993 por el equivalente de US\$ 315.000, de los cuales US\$ 200.000 se utilizaron para financiar un componente de crédito, y US\$ 115.000 para un componente de cooperación técnica. La operación comenzó a desembolsarse en 1995 y terminó en diciembre de 1996, por lo tanto, la Fundación inició el otorgamiento de créditos a principios de ese año.

La evaluación final del Pequeño Proyecto determinó que se habían cumplido los objetivos del mismo, pero que la Fundación necesitaba mejorar su tecnología crediticia para alcanzar patrones de desempeño de una institución financiera eficiente. Posteriormente, la Fundación incorporó las medidas correctivas señaladas en la evaluación y comenzó a dar mejoras significativas en la administración de sus operaciones.

Para fortalecer ese crecimiento, la Fundación recibió en 1997 un préstamo subsidiado por US\$ 100.000 de la UIP para apoyar sus actividades, que los destinó para capital operativo y para la adquisición de equipos de informática que le permitió utilizar el software exigido por la Superintendencia de Bancos para administrar programas de crédito. A pesar de no ser una institución regulada, comenzó a calificar su cartera de acuerdo a las normas de la Superintendencia de Bancos, como un primer paso para la expansión y formalización de sus actividades crediticias.

Aspectos administrativos

La Fundación está regida por un Consejo Directivo, la Junta de Administración y el Consejo de Vigilancia. El Presidente de la UIP ejerce la presidencia del Consejo Directivo y los demás miembros titulares y suplentes del Consejo, son nombrados por la Junta Directiva de la UIP.

El órgano encargado de la administración diaria de la Fundación es la Junta de Administración, compuesta por tres miembros elegidos por el Consejo Directivo. Al frente de ella se encuentra el Director Ejecutivo, quien juntamente con el Tesorero, son los que tienen ingerencia directa en la gestión operativa. Todos los cargos no son remunerados y están desempeñados por empresarios que desean dedicar su tiempo a este tipo de trabajo.

Aunque la Fundación mantiene una personalidad jurídica independiente de la UIP, opera como un departamento de la misma, ya que funciona en el mismo edificio. Esta relación tiene beneficios desde el punto de vista presupuestario y, posiblemente de sinergia institucional. Al estar asociada a una organización gremial del sector industrial, puede beneficiarse de información cualitativa y cuantitativa con respecto a dicho sector, mejorando de esta forma su gestión financiera; pero esta relación puede introducir elementos negativos a la hora de tomar acciones legales para recuperar préstamos morosos a socios de la misma UIP, siendo que ella está para la defensa gremial y ello podría acarrear una imagen pública negativa y consecuencias políticas no deseadas para los directivos de la UIP, que también son directivos de la Fundación.

Como los cargos electivos en la UIP, también en la Fundación, todos son “Ad honorem”. Este hecho ha generado una serie de inconvenientes ya que los requerimientos de la Fundación eran mucho más exigentes en materia de tiempo y dedicación, que los de la UIP y como los dirigentes estaban más ocupados en sus propias empresas y en las cuestiones gremiales de la UIP, no siempre le dedicaban el tiempo necesario para atender los asuntos de la Fundación. Además, en los primeros años, el presupuesto de la Fundación no daba para abonar salarios o dietas a sus dirigentes.

Esta situación hubiera tenido menos influencia en la gestión, si la Fundación hubiera tenido desde un inicio un plantel de gerentes y mandos medios eficientes. Sin embargo, por razones presupuestarias, por mucho tiempo, no se contó con la cantidad y la calidad de recursos humanos para gerenciar las operaciones y hacer crecer la Fundación. Por esa razón, el Banco Interamericano de Desarrollo, a través de un Pequeño Proyecto, proveyó una cooperación técnica para posibilitar la contratación de profesionales. Recién a finales del 2002, la Fundación había completado minimamente un plantel de Oficiales de Crédito como para proyectar la cartera en los niveles exigidos por un nuevo proyecto del BID, que a esa altura estaba muy atrasado en su ejecución del componente de crédito, pero era muy importante para la sostenibilidad de la Fundación.

UN POCO DE HISTORIA: EL PEQUEÑO PROYECTO DEL BID

Los fondos recibidos del BID en el Pequeño Proyecto posibilitaron a la Fundación otorgar préstamos a microempresarios y hacerse conocer en el mercado. A fines de junio de 1996, la Fundación había recibido desembolsos por un total equivalente a US\$ 171.214 de los cuales US\$ 161.220 estaban colocados en su cartera de préstamos. Se habían otorgado 166 préstamos por un valor promedio de US\$ 1.470, con un valor mínimo de US\$ 773 y máximo de US\$ 2.697.

La Fundación había logrado cumplir los objetivos en cuanto a la atención del grupo meta, pues el 74% (126 microempresarios) utilizaban únicamente la mano de obra familiar o tenían un solo empleado. Las principales ocupaciones de estos microempresarios eran: carpintería, confecciones, alfarería, olería, zapatería y herrería, entre otras profesiones.

Respecto a la cartera de préstamos, en poco más de un año habían colocado la totalidad de los recursos. Sin embargo, con la cartera de préstamos de US\$ 200.000 la institución no podría llegar nunca a la autosuficiencia, más aún considerando los problemas de recuperación que se le presentaría posteriormente.

Aunque los resultados financieros presentaban un exceso de ingresos sobre sus gastos, en realidad los resultados operativos eran deficitarios ya que muchos costos estaban ocultos y cubiertos por la UIP.

La evaluación del Pequeño Proyecto fue positiva, en líneas generales, para la Fundación. En el Informe Final la consultoría realizó varias recomendaciones que se referían, entre otras cosas a:

1. Recursos Humanos: la dotación era insuficiente para una expansión, sin embargo, no era conveniente contratar más personal si no se desarrollaba un plan de negocios con identificación clara de la fuente futura de fondeo. Era necesario continuar con la capacitación del personal
2. Aspectos contables: la Fundación debía mejorar sus prácticas contables para el manejo de la cartera, tratamiento de las reservas, las depreciaciones, etc.
3. Cartera de Préstamos: el sistema de información no permitía un efectivo análisis del nivel de riesgo por incobrabilidad; la morosidad respecto a las cuotas vencidas estaba dentro de los límites, 3, 9% frente al 5% exigido, pero considerando la cartera en riesgo, que es como se debería analizarla, ese porcentaje saltaba a 19.7%. En consecuencia, el combate a la morosidad debía ser considerado seriamente; se recomendaba fuertemente iniciar los cobros por la vía judicial de los préstamos que tenían más de 180 días de atraso en el pago.

4. Administración del crédito: había problemas en cuanto al proceso de recolección de la información, análisis y aprobación de los créditos. El Comité de Crédito debía funcionar más asiduamente y para ello se debía masificar las operaciones de crédito. La cooperación contempló una asistencia para el mejoramiento en esta área, pero todavía se evidenciaban debilidades. Aún así, la Fundación ya contaba con Reglamento de Crédito, instructivos, formularios, políticas, inclusive un pequeño sistema de módulo de préstamos.

Las conclusiones de la consultoría fueron las siguientes:

1. La Fundación había logrado llegar al grupo meta desembolsando préstamos a 166 microempresarios con un promedio equivalente a US\$ 1.500
2. No se podría llegar al punto de equilibrio operativo con la cartera de unos US\$ 200.000, por lo que era necesario conseguir un fondeo adicional para que la Fundación no se descapitalizara paulatinamente.
3. Aunque la cartera de préstamos presentaba un nivel de morosidad que le permitía cumplir con el convenio, el nivel de riesgo de su cartera era preocupante.
4. El programa de capacitación a microempresarios no era sostenible ya que los mismos no estaban deseosos de costearlo y la Fundación no tendría los recursos fuera de los fondos de cooperación que ya se habían agotado. Por lo tanto, se debía suspender dicho programa.
5. Existían importantes debilidades a lo largo del proceso de crédito, desde la información recogida, análisis de solicitudes, seguimiento de la cartera y recuperación. Se debía prestar inmediata atención para evitar el deterioro de la calidad de su principal activo generador de ingresos.
6. A pesar de todo, la Fundación había cumplido con los términos de referencia relacionados a la utilización de los recursos de cooperación técnica contenida en el Convenio firmado con el Banco.

LA SITUACIÓN DE LA FUNDACIÓN DESPUES DEL PEQUEÑO PROYECTO

Una vez concluido el Pequeño Crédito, y ya como fruto de las recomendaciones finales, la Fundación recibió de la UIP un aporte de US\$ 100.000 para aumentar la cartera de préstamo de manera a volverla más sustentable y posibilitarle la adquisición de software y equipos adicionales. Con esta ayuda, la UIP demostraba su confianza en la Fundación y su interés en hacer de ella una organización sustentable.

A fines del año 1998, el Sectorial de BID Hugo Valdez, que le había tomado mucho cariño a la Fundación, estaba pensando en la posibilidad de que la Fundación sea, de vuelta, beneficiaria de un nuevo programa, esta vez más ambicioso para que la Fundación definitivamente se consolidara.

Sus contactos periódicos con los directivos de la UIP le proporcionaban la información de cómo la Fundación estaba evolucionando; analizando los balances y conversando con los empleados de la Fundación, le surgió la idea de plantear una nueva cooperación basada en los siguientes hechos que justificarían la operación:

1. Los activos totales al 30 de junio de 1998 sumaron US\$ 422.364 (como se observa en el Anexo I), un incremento del 20% con respecto al 31/12/97. La cartera neta, por un monto equivalente a US\$ 307.134, constituía el 73% del total de activos. Los activos fijos constituían el 14% y el restante 13% eran caja y bancos y otros activos. La cartera había aumentado un 38% entre fines de 1996 y junio de 1998. Cabe destacar que al 30 de junio de 1998, la cartera de riesgo mayor de 30 días era del 54%. Sin embargo, a fines de agosto de 1998 se habían tomado medidas que redujeron la cartera de riesgo al 34%, mostrando una tendencia a mejorar la calidad de los activos. Estos análisis financiero se hicieron en base a los estados financieros auditados de la Fundación.
2. Los factores que determinaron el nivel de mora fueron los siguientes: a) falta de un instrumento de información eficiente que alertara diariamente a la entidad de la situación de sus clientes; b) falta de apoyo jurídico que reaccionara agresivamente en la recuperación de la cartera morosa, c) falta de diversificación en la cartera de clientes (100% microindustriales), d) los créditos tenían plazos largos. Sumado a estos factores, el ambiente recesivo en la economía contribuyó a aumentar las dificultades.
3. Lo que más le gustaba a Valdez era que la Fundación había tomado las siguientes medidas para controlar la situación: a) puesta en práctica del manual de control de riesgo; b) visitas a los clientes y a sus garantes en sus negocios; c) contratación de un abogado para tramitar los créditos atrasados por vía judicial; d) diversificación de la cartera para incluir comercio y servicios; e) calificación de su cartera de acuerdo a la Superintendencia de Bancos, con el nivel de provisiones correspondientes, y f) utilización del sistema de informática utilizado por la Superintendencia para administración de cartera de créditos. Todas estas medidas eran muy alentadoras y reflejaban el sentido de compromiso de la Fundación y de la UIP.
4. Los pasivos totales al 30/6/98 eran de US\$ 298.484, un incremento del 17% con respecto al 21/12/97. El 48% (US\$ 143.386) era el préstamo de largo plazo del BID y el 36% (US\$ 108.108) era un préstamo por 10 años con 2 años de gracia de la UIP a una tasa de interés del 12% anual, otorgado en abril de 1997.
5. El patrimonio de US\$ 123.877, había aumentado a una tasa del 80% en los últimos 3 años, principalmente en base a las donaciones de activo fijo del Banco y a la reserva.

6. El estado de ganancias y pérdidas al 30 de junio de 1998 arrojó excedentes por US\$ 9.369. Es importante mencionar que los estados financieros mostraban excedentes debido a que la institución no había hecho provisiones a junio dado que las mismas se hacían en diciembre de cada año. De todas maneras, las provisiones hechas en años anteriores no eran suficientes para cubrir la cartera en riesgo. Valdez pensaba que la política de provisiones debería ser más exigente y que, por lo mismo, debería formar parte de las condiciones especiales del nuevo contrato.
7. Los gastos operativos como porcentaje de la cartera promedio vigente se mantenían en un 36% a fines de 1997, lo que evidenciaba una relativa eficiencia operativa.

En base a todas estas consideraciones, y luego de varias reuniones con los Directores y personal de la Fundación, el Sectorial Hugo Valdez estableció la siguiente proyección de cartera con el nuevo préstamo. Estas proyecciones fueron aprobadas en el documento de préstamo.

PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DE CARTERA – PERIODO 1999 AL 2002 (EN US\$)

Años	Cartera inicio año	Nuevos \$	Cartera fin de año	Tasa de crecim.	Crédito Desemb.	Valor Desemb.	No. de Créditos
1999	314.000	100.000	444.522	41%	575	601.400	644
2000	444.522	150.000	637.273	43%	781	830.800	973
2001	637.273	315.000	1.154.144	81%	1.453	1.553.666	1.558
1002	1.154.144	115.000	1450.150	26%	1.819	1.936.560	2.021

Valdez había establecido algunos supuestos:

- Plazo promedio de los préstamos: 16 meses (el promedio baja debido a que los plazos a comercio y servicio eran menores que los créditos a microindustriales)
- Monto promedio: US\$ 1.046
- Tasa de recuperación: 95%
- El 70% de los clientes se retienen después del primer crédito; el 80% después del segundo, el 85% después del tercero.

Con esta operación, la Fundación estaría en condiciones de generar suficientes ingresos como para cubrir sus costos y hacerla sostenible. Sus cálculos eran los siguientes.

PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS – PERIODO 1999 AL 2002 (EN US\$)

Años	Ingresos	Egresos	Superávit
1999	190.110	153.433	36.667
2000	260.649	205.560	53.089
2001	456.510	263.752	192.758
2002	656.251	333.425	322.826

Los supuestos para estas cifras eran las siguientes:

- Tasa de interés cobrada: 32% sobre monto desembolsado
- Dentro de los egresos están contemplados gastos de personal, provisiones para créditos incobrables y el costo financiero de los recursos del BID y de la UIP.

LA NUEVA PROPUESTA DEL BANCO

En vista del éxito del Pequeño Proyecto y dado el buen desempeño de la Fundación en el cumplimiento de las recomendaciones, el Sectorial del BID Hugo Valdez había estado conversando con la Directiva de la UIP respecto a esta segunda operación con el Banco para la Fundación Industrial.

El monto propuesto para un nuevo proyecto era de US\$ 640.000, de los cuales, 500.000 sería un préstamo y el resto, cooperación técnica, en las siguientes condiciones: Plazo de amortización: 20 años; Periodo de gracia: 5 años; Periodo de desembolso, 4 años; Comisión: 1% anual. Las proyecciones presentadas por Valdez fueron aprobadas íntegramente.

El objetivo general del programa era aumentar el crecimiento de las empresas de microempresarios industriales de bajos recursos y mejorar sus niveles de ingresos. Los objetivos específicos eran: i) Facilitar el acceso al crédito a un número mayor de microempresarios industriales; ii) fortalecer institucionalmente a la Fundación Industrial para que mejore los niveles de gerenciamiento, eficiencia y sostenibilidad en la administración de su programa de crédito.

La operación proporcionaría financiamiento y apoyo técnico a la Fundación, cuya prioridad era ofrecer servicios crediticios a un sector que no era atendido en la magnitud necesaria por el sistema financiero regulado, a través de un componente de crédito y otro de cooperación técnica. El componente de crédito permitiría expandir la cartera de la Fundación para atender las necesidades crediticias de microempresarios de bajos ingresos; y el componente de cooperación técnica se utilizarían para el fortalecimiento institucional en las siguientes áreas: i) Metodología crediticia; ii) Fortalecimiento de la capacidad gerencial y administrativa; iii) Planificación estratégica; iv) Capacitación de los Recursos Humanos; v) Adquisición de equipo de informática y vi) Evaluación intermedia del programa.

El principal riesgo que Hugo Valdez previó para el programa fue que la Fundación no lograra adoptar una metodología crediticia lo suficientemente estricta como para reducir sustancialmente los niveles de mora y mantener un índice de morosidad por debajo del 5% a partir de la evaluación intermedia (aunque, al comienzo sólo se exigió una morosidad máxima de 10%, lo cual ya era bastante exigente para el momento en que vivía la Fundación)

Si bien las condiciones especiales eran estrictas, Valdez pensó que el interés de los directivos de la UIP en el proyecto haría que la Fundación se preocupara

en poner en práctica las recomendaciones de los consultores que se contratarían. Estas condiciones establecieron lo siguiente:

1. Previo al primer desembolso, la Fundación debería evidenciar que: a) había contratado las diferentes consultorías que se desarrollarían con los recursos de la cooperación técnica; b) la puesta en práctica de las recomendaciones realizadas por el experto en tecnología crediticia y presentado un borrador de los manuales de procedimientos elaborados por el consultor y c) haber bajado la cartera en riesgo a 10% de la cartera total. Posteriormente, para la evaluación intermedia, este porcentaje debería bajar al 5% para que se le siga autorizando los desembolsos.
2. La Fundación se comprometía a cumplir una tabla de indicadores de desempeño financiero al momento de la evaluación intermedia. Si la Fundación no llegaba al nivel deseado, el Banco se reservaría el derecho a suspender los desembolsos hasta que se cumplieran los parámetros establecidos.
3. La Fundación adoptaría una política de provisiones para incobrables de acuerdo a los siguientes parámetros, como mínimo: para mora entre 30 días y 60 días provisionará 25% de la cartera en riesgo; mora entre 60 y 90 días, provisionará 50%; mora entre 80 y 120 días, provisionará 75% y mora mayor a 120 días, provisionará el 100%.
4. La Fundación incluiría en su cartera de crédito a clientes del sector comercio y servicio con plazos y tasas diferenciadas de interés.
5. La tasa de interés calculada incluiría: a) el costo operativo del programa crediticio; b) los costos financieros, incluyendo costo de oportunidad del dinero; c) la inflación; d) las provisiones, y e) el margen de remuneración del capital.
6. La evaluación intermedia se realizaría una vez comprometida el 40% de los recursos del componente de crédito.

EL INICIO DE LA NUEVA COOPERACIÓN

Los Directivos de la Fundación se mostraron entusiasmados con la nueva propuesta y el contrato con el Banco se firmó en 24 de junio de 1999, previa la no-objeción del Gobierno de la República del Paraguay.

A la sazón, la Fundación contaba con un Gerente General que, por razones de salud, tuvo que renunciar, quedando la gestión compartida entre el Gerente de Operaciones Antonio Galeano y el Gerente Administrativo Jorge Ibarra, siempre con el liderazgo del Director Ejecutivo, Juan José Salinas, cargo "Ad honorem" que recaía en un miembro de la Junta de Administración. Este Director Ejecutivo fue uno de los principales impulsores para este nuevo proyecto. En efecto, él había hecho el lobby con el Sectorial Valdez y con la Comisión Directiva de la UIP para aprobar el préstamo; se mostraba muy

entusiasmado con la idea de añadir a su cartera nada menos que US\$ 500.000 dólares y pensaba que las condiciones eran muy favorables para la Fundación.

Sin embargo, como su cargo era electivo en la Unión Industrial, en las elecciones celebradas en Noviembre 1999 deja la directiva del gremio y, por ende, también debe abandonar el cargo de Director Ejecutivo de la Fundación, junto con otros miembros. Todo esto ocurrió cuando ya se estaba por firmar los contratos con los consultores, hecho que motivó un atraso, ya que la nueva directiva necesitaba tiempo para interiorizarse de todos los pormenores administrativos y de los diferentes compromisos de la Fundación. Finalmente, a fines de marzo de 2000 se firman los contratos y se da la orden de iniciar los trabajos. Sin embargo, en ese tiempo ocurre de nuevo un contratiempo, la auditoría externa detectó un faltante en la administración de los créditos y alertó de ello al nuevo Director Ejecutivo, Luis Alvarez, quien suspendió el inicio de los trabajos hasta la dilucidación del caso, incluso estaba decidido a suspender la operación con el Banco si la situación lo ameritaba.

Como resultado de la auditoría fueron despedidos oficiales de crédito y la cajera, quedando la Fundación con un solo oficial de crédito y los dos Gerentes. Esta situación redujo los niveles de operación de la Fundación al mínimo. Sin embargo, luego de tres meses de nuevas negociaciones, a fines de junio, se inician algunos trabajos de consultoría. Se establece un nuevo cronograma iniciándose con el Planeamiento Estratégico y posteriormente con el de Tecnología Crediticia y de Fortalecimiento Administrativo; el componente de Capacitación se esperaba a contratar nuevos oficiales y al Gerente de la Fundación.

En un principio, las consultorías tuvieron un lento desarrollo ya que la Fundación no contaba con personal suficiente como para llevar a cabo las tareas propias de la gestión del crédito. El Gerente de Operaciones hacía las veces de Oficial de Crédito y el Gerente Administrativo fungía al mismo tiempo de Cajero

Las operaciones se dificultaron bastante por la falta de gerenciamiento. El Consejo Directivo y la Junta de Administración no se involucraban directamente en el día de las operaciones y los dos Gerentes tenían las manos atadas ya sea para el otorgamiento de los créditos como para otras gestiones propias de una institución financiera.

Sin embargo con la asistencia de los consultores, que en algunos casos designaron consultores juniors que realizaban directamente el trabajo a falta de personal de la Fundación se comenzó a paliar en algo la situación. Con esto se suplió bastante la falta de personal y lentamente a partir de fines del año 2000 y todo el año 2001 la situación comenzó a mejorar. Se contrató a una Gerente General, Norma Rojas, se rescindió contrato con el Gerente de Operaciones y fueron incorporados nuevos oficiales de crédito. El Gerente Administrativo comenzó a tomar un mayor protagonismo. La morosidad fue bajando, pero la cartera no crecía lo suficiente como para generar sostenibilidad.

En vista de ello, el desembolso del crédito comenzó a demorarse, pero por otra parte, la capacidad de operación de la Fundación no aguantaría una mayor cartera; se debía contratar más oficiales y modificar el sistema de operación. Felizmente, a mediados del año 2001 las cosas comenzaron a mejorar. Se estableció una relación más fluida entre el personal administrativo, el nuevo Director Ejecutivo, Luis Talavera y la Directiva de la Fundación. Ya se notaron los cambios de la consultoría.

Lastimosamente, la Gerente General Norma, que había demostrado mucho entusiasmo al comienzo, no satisfizo las expectativas y tuvo que renunciar a mediados del 2002. Entonces, Jorge Ibarra comenzó a asumir el liderazgo de la gestión, sin tener el nombramiento formal de Gerente General. Como era la única persona que estaba desde el inicio del programa, conocía bien la Fundación y los consultores pensaban que se debería promocionarle.

LA DECISIÓN DEL SECTORIAL DEL BID

Por los problemas mencionados más arriba, la ejecución del proyecto estaba bastante atrasada. No se había cumplido el calendario de desembolsos y las consultorías tuvieron que reajustar los productos a entregar conforme a los vaivenes del personal de la Fundación. Incluso, en algunos casos se iniciaba un trabajo y al poco tiempo se debía rehacerlo porque el personal ya había cambiado.

Todos estos problemas los estaba analizando Julio Cruz cuando comenzó a leer los Informes Finales de las Consultorías en Tecnología Crediticia (a cargo de Pablo Achar) y de Planeamiento Estratégico (a cargo de Ramón Jiménez), que Jorge se los había enviado la semana pasada, solicitándole la no-objeción y los fondos para pagarlos. En el Anexo II se incluye el Informe Final de Pablo Achar y en el Anexo III se presenta el informe de Ramón Jiménez).

Julio no estaba muy convencido de dar la aprobación, sin embargo se dijo que no lo haría hasta leer exhaustivamente ambos informes. Algo le había dicho Pablo Achar en una reunión social de que era importante no fijarse tanto en el pasado, sino que era fundamental analizar la situación actual a la luz de los informes de consultoría ya que la Fundación estaba, finalmente, demostrando signos de que las cosas iban a mejorar.

Entonces se puso a redactar un mail a su Jefe en Washington pidiéndole más tiempo y otro a Jorge Ibarra diciéndole que no se apure. ¿Recomendará Julio la continuidad del programa y autorizará nuevos desembolsos de crédito? O ¿Recomendará solamente el pago a los consultores y suspenderá el proyecto? O ¿Replanteará un nuevo cronograma de desembolsos con nuevas condiciones a ser cumplidas?

ANEXO I

INFORME FINANCIERO DE LA FUNDACIÓN EN US\$

	1995	1996	1997	1998
ACTIVO				
Caja y Bancos	17.464	17.009	13.515	27.825
Cartera Neta	93.931	222.677	336.136	307.134
Activos Fijos Netos	34.992	39.487	38.631	58.529
Otros Activos	424	10.869	30.880	28.875
TOTAL ACTIVOS	146.811	290.042	419.163	422.364
PASIVO + PATRIMONIO				
Préstamos por pagar (Corto Plazo)	4.837	-	-	7.332
Deuda (Largo Plazo) UIP	-	-	85.837	108.108
Préstamo BID	98.420	200.000	170.172	143.387
Otros Rubros	3.805	23.056	47.807	39.660
TOTAL PASIVO	107.062	223.053	304.416	298.486
Excedente retenido	-	992	-5.695	3.283
Remanente del Periodo	1.054	-7.284	9.606	9.369
Donaciones del BID	34.364	35.943	32.533	27.316
Reservas de Revalúo	358	3.545	4.943	4.151
Reservas por diferencial	3.703	33.791	73.360	79.758
TOTAL PATRIMONIO	39.749	66.987	114.747	123.877
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	146.811	290.042	419.163	422.364
ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS EN US\$				
INGRESOS				
Intereses sobre Créditos	4.775	48.322	86.442	44.808
Intereses moratorios	84	1.167	2.134	1.312
Aporte UIP	13.723	13.771	12.761	676
Donaciones BID	24.381	18.051	-	-
TOTAL INGRESOS	42.963	81.312	101.336	46.796
GASTOS				
Gastos de Personal	13.678	35.783	53.734	26.535
Otros Gastos Administrativos	28.075	27.785	17.594	5.463
Gastos Financieros	-	11.333	6.875	5.428
Provisiones p/prést. Incobrables	156	13.694	13.528	-
TOTAL GASTOS	41.909	88.595	91.730	37.427

ANEXO II

INFORME FINAL DEL CONSULTOR PABLO ACHAR Responsable de la Consultoría en Tecnología Crediticia

I. *Introducción*

La Fundación Industrial es una entidad privada sin fines de lucro, creada por la Unión Industrial Paraguaya en el año 1990 con la finalidad específica de promover, estimular y consolidar el bienestar material y espiritual de los micro, pequeños y medianos empresarios del país.

En el marco del convenio de cooperación técnica con el Banco Interamericano de Desarrollo N° ATN/SF-6534-PR, la Fundación Industrial ha contratado cuatro consultorías. El objetivo de las mismas es fortalecer institucionalmente a la Fundación Industrial para que mejore los niveles de gerenciamiento, eficiencia y sostenibilidad en la administración del programa de crédito. Cada consultoría tiene a su cargo un componente del programa: Tecnología Crediticia; Administración y Finanzas; Planificación Estratégica; y Capacitación de Recursos Humanos. La contratación del experto en Tecnología Crediticia recayó en el Sr. Achar.

Si bien el contrato de consultoría se firmó a fines de marzo de 2000, en los primeros meses las labores de la consultoría se desarrollaron lentamente por encontrarse la institución solucionando problemas internos. A partir de setiembre de 2000 los trabajos de consultoría en tecnología crediticia se han desarrollando fluidamente, habiéndose presentado con anterioridad los siguientes informes:

- Informe Inicial con el plan de trabajo y cronograma de actividades el 10 de abril de 2000.
- Primer Informe de Avance presentado el 29 de diciembre de 2000, cubriendo el período abril- diciembre de 2000.
- Segundo Informe de Avance remitido el 23 de octubre de 2001, abarcando desde enero a setiembre de 2002.
- Informe especial de evolución de la cartera de la Fundación presentado el 19 de marzo de 2002.
- Tercer Informe de Avance enviado el 5 de junio de 2002, cubriendo el período octubre – mayo 2002.

En el presente Informe Final se describen sucintamente los trabajos realizados durante toda la consultoría y en detalle los correspondientes al período de junio de 2002 hasta la fecha, incluyendo los resultados alcanzados hasta el cierre del mes de diciembre de 2002 con sus correspondientes comentarios, como así también nuestras recomendaciones.

Durante la consultoría ha colaborado como asistentes del Sr. Achar la Lic. Estela Rodríguez y para tareas puntuales la Lic. Myriam Paats.

Deseamos expresar nuestros sinceros agradecimientos a los directivos y personal de la Fundación por su permanente apoyo al equipo consultor y por las atenciones brindadas.

II. Indicadores de Desempeño Financiero

El convenio entre el BID y la Fundación establece una serie de indicadores de desempeño financiero a ser alcanzados con el Programa. Al respecto, hemos elaborado un cuadro comparativo en el que se reflejan los niveles proyectados y los alcanzados al cierre de cada año.

Cuadro 1 Indicadores de Desempeño Financiero

Indicador	Nivel aceptable	Jun. 1998 (Real)	Dic. 1998	Dic. 1999	Dic. 2000	Dic. 2001	Dic. 2002
Cartera US\$ (proyectado)	>2.000.000	307.000		370.000	533.000	672.000	
Cartera US\$ (alcanzado)			309.166	208.856	125.862	157.381	175.180
Cotización US\$ cierre año ²			2.838	3.315	3.545	4.635	6.900
% variación anual				16,8%	6,9%	30,7%	48,9%
Cartera (Gs.000)			877.414	692.358	446.182	729.462	1.208.742
% variación anual del IPC			14,6 %	5,4 %	8,6 %	8,4 %	14,6 %
% variación anual Cartera en términos reales				-25,1%	-40,6%	72,2%	44,6%
Número de clientes (proyectado)	> 2.000	290		511	818	979	
Número de clientes (alcanzado)			279	263	168	134	278
Cartera en riesgo > 30 días (proyectado)	<3%	34%		< 10%	< 5 %	< 5 %	
Cartera en riesgo >30 días (alcanzado)			27,0%	49,1%	19,4%	25,4%	7,8%
Reserva/cartera en riesgo (proyectado)	>90%	n/a		100%	100%	100%	100%
Reserva/cartera en riesgo (alcanzado)			65,0 %	56,6%	42,2%	89,0%	80,4%
Pérdidas (proyectadas)	<2%	<2%	<2%	<2%	<2%	<2%	
Pérdidas (alcanzadas)			0,0 %	0,0%	55,2 %	40,3 %	4,9%

² En el Paraguay, la moneda es el Guaraní (Gs.). El cambio fluctuó bastante en el periodo analizado como lo demuestra el cuadro: de Gs. 2.838 por cada dólar, en 1998, se pasó a Gs. 6.900 en 2002

<i>Rendimiento /cartera (ajustado) (proyectado)</i>	3%	2,9%	> 4 %	> 4 %	> 4 %	> 4 %	
Rendimiento / cartera (alcanzado)			-20,7 %	-21,2 %	-38,0 %	-9,2%	15,9 %
<i>Rendimiento/Patrimonio (ajustado) (proyectado)</i>	> 10 %	7,8 %		> 10 %	> 10 %	> 10 %	
Rendimiento/Patrimonio (alcanzado)			-82,9 %	-93,8 %	-393,6 %	-224,3 %	266,7 %
<i>Deuda/Capital (proyectado)</i>	1- 7	2,4		1.4	2.0	2.0	
Deuda/Capital (alcanzado)			1,8	3,1	- 29,1	-37,7	11,2
<i>Clientes/oficial de crédito proyectado</i>	> 300	150		180	200	250	
Clientes/oficial de crédito alcanzado			279	263	168	34	46
<i>Eficiencia operativa proyectado</i>	< 25 %	22 %		30 %	25 %	25 %	
Eficiencia operativa alcanzado			26,2 %	34,1 %	31,1 %	23,4 %	26,2 %

Fuente: Fundación Industrial

Como puede observarse, existen variaciones importantes entre las metas proyectadas y lo alcanzado. A pesar de ello, y en términos generales, se nota un mejoramiento en la evolución de los indicadores financieros en los últimos dos años, lo cual ha permitido que en el año 2002 el resultado del ejercicio fuera positivo, después de varios años registrando pérdidas.

A continuación se analiza la evolución de los indicadores mencionados y las causas de las variaciones entre lo proyectado y lo alcanzado. Asimismo, expresamos nuestras sugerencias con base en nuestra experiencia con la institución.

Diciembre de 1998. Para esta fecha de corte no se establecieron metas. No obstante, los dos indicadores de rendimiento (cartera y patrimonio) muestran declives significativos con relación a la situación a junio de ese año (tomado como base). En los demás indicadores no existe mucha variación con relación a la base debido a que las actividades se siguieron desarrollando con el mismo ritmo de trabajo.

Diciembre de 1999. Se puede observar una disminución de la cartera de crédito, tanto en volumen como en número de clientes, lo que se produjo como consecuencia que en algunos meses no se realizaron desembolsos. A la vez, la cartera en riesgo se vio incrementada considerablemente, como producto de la política de concesión y recuperación de crédito que tenía la Fundación y al mecanismo de trabajo, en el que no se manejaba la figura del oficial de crédito. En esa época se trabajaba con un vendedor y un cobrador, lo que dificultaba ejercer presión para mejorar los resultados.

Diciembre de 2000. Una vez iniciado los trabajos de consultoría se realizó una evaluación de los procedimientos crediticios empleados y de varios expedientes seleccionados de los trescientos clientes que manejaba la Fundación. Se ha recomendado pasar a gestión judicial todos los créditos con mora mayor a 120 días. Por otra parte, se realizó una desafectación de cartera de 314 millones de guaraníes, lo que redujo los saldos en mora, pero la cartera no se vio incrementada debido a los escasos desembolsos del último semestre del año (producto de los ajustes internos en la institución y a que ha sido un periodo de definición de estrategias). A esa altura la institución contaba con un solo personal para realizar las gestiones de captación de nuevos clientes y otro para realizar las gestiones de recuperación de los mismos. En este año no sólo no se alcanzaron las metas sino que se produjo un desmejoramiento generalizado en la evolución de los indicadores de desempeño financiero.

Diciembre de 2001. Es importante resaltar que la morosidad de la Fundación no expresaba la verdadera realidad debido al sistema de cálculo empleado, el cual consideraba como monto moroso solamente el valor de las cuotas atrasadas y no el saldo total adeudado. Esto implicó que en el mes de julio de 2001 rehacer los cálculos de la morosidad, lo que arrojó una mora mayor a 30 días de un 31%, en tanto que con el cálculo anterior la mora era de un 22%. A partir de esa fecha el reconocimiento de la mora se efectúa utilizando los criterios estipulados en el convenio con el BID, que son sustancialmente más exigentes a los que venía aplicando la institución.

Diciembre de 2002. Al cierre de este año se observa una recuperación generalizada en los indicadores de la Fundación. Luego de cuatro años consecutivos de registrar pérdidas, se ha logrado un excedente de unos 154 millones de guaraníes, con lo cual se ha alcanzado un Patrimonio neto positivo, aunque aún reducido.

Cabe destacar que desde el año 2001 la institución no registra los intereses de cartera por el método de lo devengado, reconociéndose en ingresos en el momento de cobro.

A continuación se analiza cada uno de los indicadores de desempeño:

Cartera y Número de Clientes: Si bien se ha incrementado la cartera en volumen y en número de clientes, no se ha podido alcanzar las metas proyectadas. Las razones de ello obedecen a dos causas. Por un lado, la proyección de cartera establecida no ha sido realista, por lo que más abajo proponemos nuevas bases para las mismas. Por otro lado, causas internas en la Fundación han determinado un lento crecimiento de la cartera, mencionándose como las principales las siguientes:

- El número reducido de oficiales de crédito que ha mantenido y sigue manteniendo la Fundación, no es suficiente para alcanzar una cartera razonable que haga viable una institución microfinanciera autosostenible.
- La falta de fondos en algunos meses para el normal desenvolvimiento de las actividades.

- La ausencia de una gerencia definida al frente de la institución.
- La falta de un responsable en el área de créditos primero, y las debilidades funcionales del responsable después.
- El lento proceso para la toma de decisiones (un comité de crédito semanal).

La meta del indicador de volumen de cartera se ha establecido en dólares. Ello no se considera adecuado ya que la Fundación, al igual que las demás IMF del Paraguay, coloca los créditos en moneda local y la cotización del dólar está sujeta a permanentes fluctuaciones. Al efecto, hemos incluido en el cuadro precedente la evolución del tipo de cambio y de la inflación, así como la cartera expresada con dichos factores, quedando patente la dispar evolución de los mismos.

En consecuencia, sugerimos establecer como meta para el indicador de volumen de cartera cifras nominales en guaraníes o ajustadas por inflación, con base en una proyección revisada de la cifra de cartera.

Con relación al indicador de número de clientes también se sugiere establecerlo con base en una proyección revisada de cartera. En nuestro parecer, se debería alcanzar unos 1.000 clientes con la utilización completa del financiamiento del BID.

Cartera en riesgo > a 30 días: Se logró reducir considerablemente el nivel de morosidad, llegando por debajo del 10% en el año 2002. La meta establecida de 5% para este indicador es demasiado exigente para los estándares del mercado microfinanciero paraguayo, por lo que consideramos más razonable fijarla entre el 8% y el 10%.

De todas formas, la institución debería mejorar el proceso de gestión de morosos, cumpliendo cabalmente los procedimientos establecidos en el Manual de Préstamos, y sobre los cuales se ha entrenado suficientemente al personal. Entre las deficiencias más importantes se menciona:

- La demora en pasar a gestión prejudicial los casos que así lo requieran.
- La falta de un seguimiento permanente de los créditos que pasan al abogado para gestión prejudicial y judicial.

Reserva / cartera en riesgo: Al cierre del año 2002 la cobertura de provisiones sobre la cartera en riesgo alcanzó el 80,4%, mientras que la meta del indicador es de 100%. En tal sentido, señalamos que la Fundación contabiliza las provisiones según los criterios establecidos en el convenio con el BID, que considera los siguientes rangos: Mora 31 a 60 días (25%), Mora 61 a 90 días (50%), Mora 91 a 120 días (75%), y Mora > 120 días (100%)³.

En nuestra opinión, los criterios establecidos en el convenio con el BID son razonables para registrar las potenciales pérdidas de cartera.

³ Ello es sustancialmente más exigente que lo establecido por el BCP para las instituciones financieras del Paraguay.

Consecuentemente recomendamos sustituir la meta de 100% para el indicador Reserva/Cartera en Riesgo, por la establecida en el convenio para los cuatro rangos de mora antes señalados.

Pérdida: Este indicador se refiere a los créditos castigados en el período sobre la cartera promedio. Los créditos castigados tenían mora superior a un año y han sido provisionados al 100%. Sobre los mismos se siguen realizando las acciones judiciales correspondientes. Con la depuración de la cartera realizada en los años 2000 y 2001, este indicador trepó a 55,2% y 40,3% respectivamente, reduciéndose considerablemente en el 2002 con el 4,9%. En nuestra opinión, la meta del 2% establecida es razonable y no debería ser modificada.

Rendimiento / cartera: El rendimiento sobre el promedio de la cartera recién pudo tornarse positivo en el año 2002, alcanzando el 15,9% (meta > 4%). El elevado rendimiento obtenido ha estado fuertemente determinado por la desafectación de provisiones producto del mejoramiento en la calidad de la cartera, lo cual no es replicable en los próximos años. En el mismo sentido, se prevé un aumento del costo financiero para los próximos años con la utilización de los fondos del préstamo del BID⁴. Por tanto, la meta establecida para este indicador (> 4%) se considera adecuada.

Rendimiento / patrimonio: Como ya se mencionó las pérdidas registradas en los últimos cuatro años habían tornado negativo el patrimonio de la Fundación, lo cual fue revertido en el año 2002. Sin embargo, el indicador alcanzado de 266,7% es engañoso debido al reducido monto del patrimonio al 31.12.02. Así, se considera pertinente mantener la meta establecida para este indicador en 10%.

Deuda / capital: Esta relación se ha desfasado por la descapitalización de la Fundación antes comentada, la cual ha sido revertida en el año 2002, cerrándose el año con un índice de 11,2, mientras que la meta era 2,0. Corresponde mencionar que para calcular este ratio consideramos el patrimonio neto y no el capital debido a la existencia de pérdidas acumuladas. Dicha meta no se considera realista, ni siquiera desde el momento en que se diseñó la operación del BID consistente en un préstamo, cuya utilización eleva este indicador. Considerando el menguado patrimonio de la Institución, sugerimos revisar este índice con base en proyecciones financieras revisadas y aclarando que, mientras subsistan pérdidas acumuladas, se considerará en el denominador el patrimonio neto.

Clientes por oficial de crédito: No se ha podido alcanzar un número de clientes aceptable por varias razones. Primero, porque en un principio sólo se ha contado con dos oficiales (funcionarios antiguos de la Fundación) y, además, no fue posible su adaptación a los nuevos procedimientos de trabajo. Luego, y una vez que los directivos consideraron nuestras reiteradas sugerencias de contratar nuevos oficiales de crédito, se agotaron los fondos

⁴ El aumento en la estructura de costos de la Institución han sido analizados y se han incrementado las tarifas en un promedio de 20%, siempre dentro de la franja del mercado.

para cumplir con la demanda de los clientes. A partir del mes de agosto de 2002 la Fundación ha contado con los fondos del BID, retomándose las actividades en forma regular, lo cual ha permitido incrementar el número de créditos y el volumen desembolsado por mes.

Consideramos que las metas proyectadas en el diseño del proyecto no fueron realistas ya que se preveía un aumento progresivo en el corto plazo en este indicador. Ello desconoce que para formar cartera se requiere incorporar nuevos oficiales de crédito, lo cual hace que inicialmente baje el indicador. Al igual que para el ratio de volumen de cartera y cantidad de clientes en cartera se recomienda establecerla con base en una proyección revisada.

Eficiencia operativa: Este indicador se refiere a la relación entre los gastos operativos sobre la cartera promedio y se ha mantenido cerca de las metas establecidas. En el año 2002 este índice se ubicó en 26,2% excediéndose en algo la última meta de 25%. Consideramos que este índice podría llevarse gradualmente al 20% en los próximos dos años.

Comentarios finales sobre los indicadores de desempeño financiero:

La reelaboración de las metas para los indicadores de desempeño financiero constituye una labor importante que posibilitará conocer los reales avances del Proyecto y realizar un monitoreo acertado del mismo por parte del BID, que colabore con el fortalecimiento de la Fundación.

Para ello, deben considerarse los avances en el fortalecimiento institucional alcanzados por la Fundación. En tal sentido, la institución cuenta actualmente con oficiales de crédito y personal de apoyo debidamente capacitados (aunque el número de oficiales es insuficiente), una metodología de trabajo relativamente afianzada, y fondos suficientes para un desempeño normal de las actividades crediticias.

Es muy importante que la Fundación acelere los procesos para la toma de decisiones, se incremente el número de oficiales, se cuente con un supervisor debidamente capacitado para el cargo, y se realice comité de crédito con mayor frecuencia para agilizar los procesos y mejorar los resultados.

III. Análisis General de los Resultados Alcanzados en la Gestión Crediticia

En este capítulo se analiza el desarrollo de la cartera de crédito y se comparan los resultados alcanzados durante la consultoría, destacando las fortalezas y las debilidades, con el fin de ir mejorando hasta alcanzar un nivel óptimo en las operaciones crediticias.

La consultoría en esta última etapa ha participado en forma pasiva, es decir, sin intervenir en las decisiones diarias, realizando un análisis y evaluación del desempeño del personal en la aplicación del Manuales de Préstamos y el Manual de Funciones y Procedimientos.

Como parte de la consultoría es grato informar que con la consolidación de las técnicas de trabajo se fue optimizando el proceso crediticio. Aunque ello se ha dado en forma muy lenta, en la actualidad se ha alcanzado un nivel aceptable, lo que se ve reflejado en el incremento del volumen y la calidad de la cartera.

En los cuadros y figuras siguientes puede observarse la evolución de la cartera de crédito y de los niveles de morosidad. Al igual que en nuestros informes anteriores, se analiza a continuación los factores que han incidido en el desarrollo de la cartera de créditos de la Fundación.

Se puede observar que el crecimiento de la cartera en el período de setiembre a diciembre de 2001 ha sido muy escaso. Esto se debió principalmente al reducido número de personal con que contaba la Fundación. En este período se capacitó a dos funcionarios para realizar las labores de oficiales de crédito quienes no se adaptaron al cargo. En noviembre se seleccionó a otras personas, por lo que en diciembre se ha mejorado levemente la producción. En tanto la evolución de la cartera morosa no ha reflejado grandes disminuciones en este periodo, debido a la lenta implementación de los procedimientos de cobranzas establecidos en el Manual de Préstamos, detectándose que el Supervisor no se esfuerza en apoyar a los oficiales, por lo que no se logra una buena participación de los mismos para realizar estas gestiones.

Junio 2002. Las colocaciones de créditos se vieron afectadas en este mes dado que se agotaron las disponibilidades de la Fundación. Los desembolsos se realizaron exclusivamente con las recaudaciones.

Julio 2002. Las colocaciones de créditos se vieron totalmente paralizadas durante los primeros quince días al no contar con fondos disponibles. En estos días se realizó un curso de capacitación a los oficiales de crédito. También la Fundación participó con un stand en la Expo de Mariano Roque Alonso, dónde asistieron los oficiales de crédito realizando promoción de los servicios de la institución. Los desembolsos se realizaron a partir de la segunda quincena del mes con los fondos recaudados, lográndose desembolsar un total de Gs.97.250.000.-, quedando créditos pendientes para desembolso en el mes de agosto.

Desde agosto 2002. A partir de este mes se regularizaron los desembolsos una vez recibido los fondos del BID.

Cuadro 2 Evolución de la Cartera (en Gs. 000)

Cartera	30.09. 01		31.10. 01		30.11. 01		31.12.01	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Al día y atraso hasta 30 días	384.701	63,6%	422.423	66,6%	430.444	65,5%	544.312	74,6%
Con atraso > 30 días	219.760	36,4%	212.101	33,4%	227.150	34,5%	185.150	25,4%
Cartera bruta	604.461	100,0%	634.524	100,0%	657.594	100,0%	729.462	100,0%

Cartera	31.01. 02		28.02. 02		31.03. 02		30.04.02	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Al día y atraso hasta 30 días	544.224	75,9%	528.247	80,7%	589.108	82,7%	673.670	85,5%
Con atraso > 30 días	172.555	24,1%	126.268	19,3%	123.537	17,3%	114.258	14,5%
Cartera bruta	716.779	100,0%	654.515	100,0%	712.645	100,0%	787.928	100,0%

Cartera	31.05.02		30.06.02		31.07.02		31.08.02	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Al día y atraso hasta 30 días	716.618	92,3%	734.703	91,6%	727.525	89,6%	814.600	90,5%
Con atraso > 30 días	59.949	7,7%	66.855	8,4%	84.350	10,4%	85.952	9,5%
Cartera bruta	776.567	100,0%	801.559	100,0%	811.875	100,0%	900.553	100,0%

Cartera	30.09.02		31.10.02		30.11.02		31.12.02	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Al día y atraso hasta 30 días	801.594	88,14%	868.730	91,1%	1.050.204	91,6%	1.114.001	92,2 %
Con atraso > 30 días	107.854	11,86%	84.927	8,90%	96.786	8,43%	94.739	7,8%
Cartera bruta	909.448	100,0%	953.657	100,0%	1.146.990	100,0%	1.208.741	100,0 %

Fuente: Fundación Industrial

Cuadro 3 Estado de Mora de la Cartera al 31 de Diciembre de 2002

Rangos	Monto (Gs)	%	% Acumulado
Al día y atraso hasta 30 días	1.114.001.430	92,16 %	100,0%
31 a 60 días	13.415.967	1,11 %	7,84 %
61 a 90 días	15.574.998	1,29 %	6,73 %
91 a 120 días	2.833.337	0,23 %	5,44 %
Más de 120 días	62.915.286	5,21 %	5,21 %
Total	1.208.741.018	100,0%	

Fuente: Fundación Industrial

Figura 1: Evolución Saldo de Cartera (Gs.)

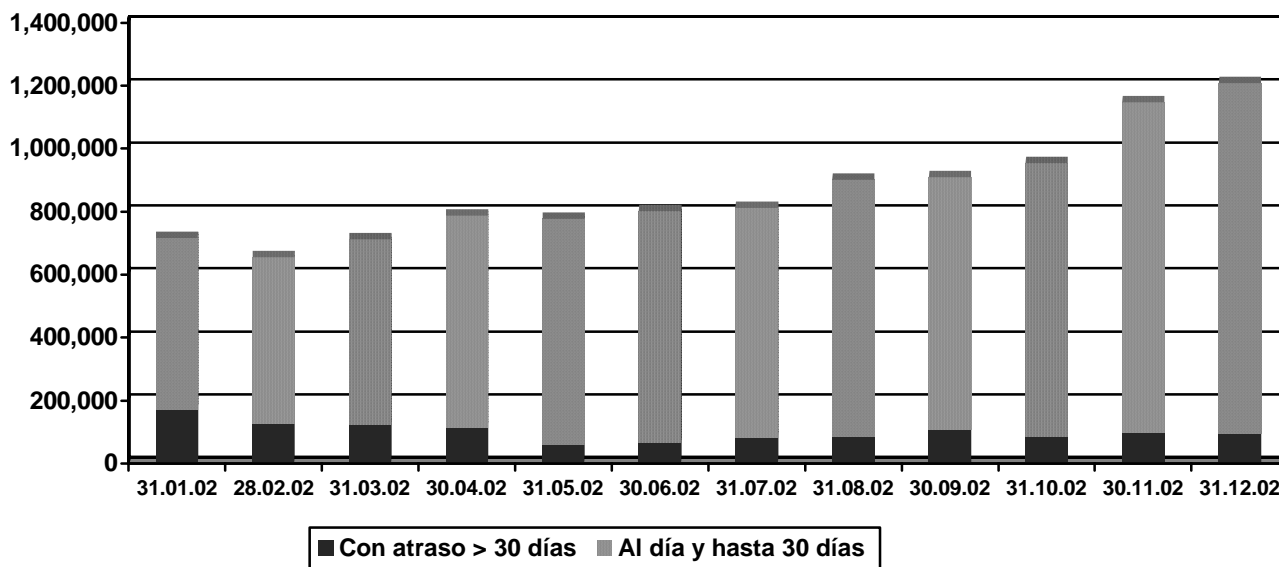
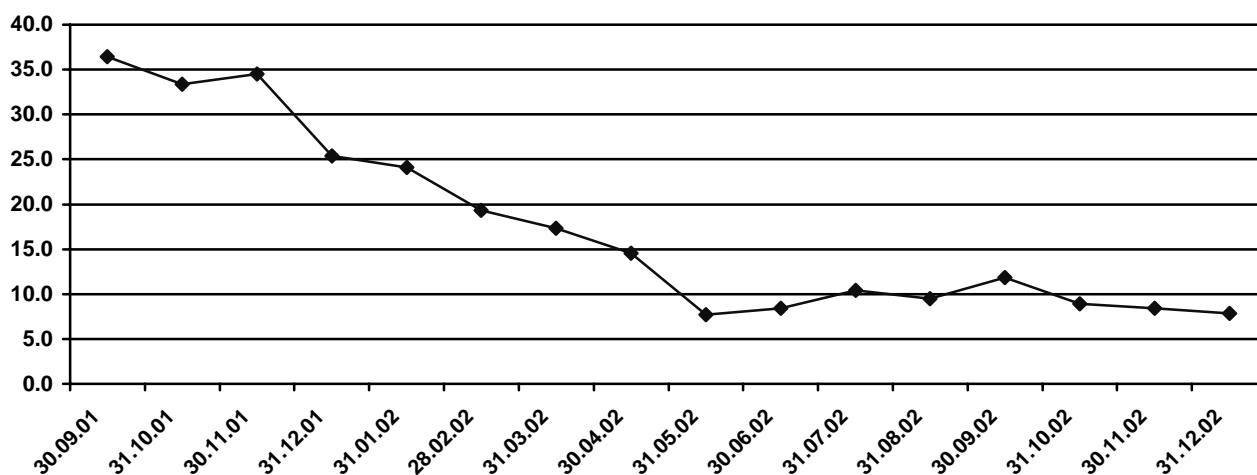


Figura 2: Evolución % Mora > 30 días



Resultados obtenidos de las gestiones con clientes en mora

En los cuadros y figuras anteriores puede observarse la evolución de la cartera en mora. A continuación se analiza la evolución de la morosidad del período mayo a diciembre de 2002, destacándose que en el Tercer Informe de Avance se incluyó el análisis hasta mayo de 2002.

- **Mayo 2002.** Como ya se conoce es el mes en que la Fundación logró un índice mora mayor a 30 días de 7.7%.
- **Junio 2002.** La mora se vio incrementada en 0,7 puntos porcentuales debido a las dificultades presentados por algunos clientes que contaban con cuenta corriente en el Banco Alemán o contaban con cheques a cobrar del mismo banco.
- **Julio 2002.** Los abogados externos contribuyeron con importantes cobranzas a clientes en gestión prejudicial. De todas maneras la mora se incrementó en dos puntos porcentuales.

En este mes tomo sus vacaciones el Sr. Sanjurjo por lo que la mora se resintió principalmente por los clientes de la ciudad de Pilar atendidos por este oficial: ingresaron a mora los Sres. Encina Pedro con Gs.6.400.000, Molas Alferes con Gs.6.666.668, y Báez Marcelo con Gs.2.250.000. Cabe mencionar que con estos clientes las gestiones de cobranzas son muy excepcionales, dado que no se cumple con lo establecido en los procedimientos de gestión de morosos que prevén medidas adicionales a medida que aumentan los días de mora.

- **Agosto 2002.** El porcentaje de mora se redujo en un 1% debido a que se intensificaron las gestiones de seguimiento a clientes morosos obteniendo resultados favorables.
- **Septiembre 2002.** El porcentaje de mora se incremento en 2,36 puntos porcentuales, pese a la incorporación en este mes del nuevo supervisor de crédito. No se han obtenido resultados positivos en las gestiones de seguimiento a clientes morosos debido al poco control que el mismo realiza a las gestiones de los oficiales de crédito y no contar con experiencia suficiente en la realización de gestiones de seguimiento a morosos.
- **Octubre 2002.** En este mes se produjo una reducción de la mora de 2,96 puntos porcentuales, siendo de gran ayuda la reunión mantenida con los directivos donde hemos informado que pese a nuestra predisposición de apoyar al Sr. Juan Fernández no ha cooperado adecuadamente para aprovechar y aplicar el entrenamiento brindando en las gestiones de recuperación y, en general, con las otras tareas previstas en los manuales de Préstamos y de Funciones y Procedimientos del Área de Crédito.

Se ha decidido poner al frente de la institución como Gerente General al Sr. Jorge Ibarra, quien según nuestra evaluación se desenvuelve en forma satisfactoria aprovechando y aplicando el entrenamiento que brindamos. Ha contando con nuestro apoyo y acompañamiento en forma diaria para el estricto control a las gestiones de los oficiales, el supervisor y las

gestiones de los abogados externos. En conjunto con los abogados externos y el Sr. Ibarra hemos realizado visitas a todos los clientes con mora larga, obteniendo resultados muy favorables reflejados al cierre del mes.

- **Noviembre 2002.** En este mes la demanda de crédito ha sido muy favorable, lo que contribuyó al crecimiento del volumen de cartera. Se han descuidado un poco las gestiones de seguimiento a morosos, por lo que la mora absoluta se incrementó en Gs.11.858.695. Por el efecto en el aumento en la colocación mensual, el índice de mora mejoró en este mes.
- **Diciembre 2002.** En este mes se mantuvo la mora absoluta y, también por el incremento de las colocaciones se ha reducido la mora en 0,6 puntos porcentuales. No se realizaron castigos de cartera al cierre del mes.

IV. Recomendaciones de la Consultoría

Con base en la experiencia realizada en la institución durante el desarrollo de la consultoría corresponde destacar las considerables mejoras alcanzadas en la gestión crediticia con la entrada en vigencia del Manuales de Préstamos y el Manual de Funciones y Procedimientos del Área de Crédito. Asimismo, describimos a continuación una serie de recomendaciones generales para el año 2003 y recomendaciones específicas sobre las funciones en el área de crédito de la Institución.

- 1 Realizar en forma diaria el Comité de Crédito Administrativo (integrado por el personal de línea). El hecho de no realizar comité diariamente con los oficiales no permite analizar, controlar y procesar las operaciones en forma eficiente.

La no resolución diaria de los casos por el Comité de Crédito Administrativo genera una revisión pobre y no sistemática de las solicitudes de crédito ya que la misma se hace en forma rápida antes de ir al Comité de Crédito Directivo. Por falta de tiempo, inclusive, hay casos que han pasado a Comité de Crédito Directivo sin la revisión del Gerente General.

También la no resolución diaria resta productividad a los oficiales que van acumulando los casos sobre el escritorio y, como tienen eso pendiente, no salen a la búsqueda de nuevos clientes. La supervisión y resolución de los casos diariamente se considera fundamental para alcanzar niveles de colocación superiores por parte de los oficiales de crédito.

Al efecto, sugerimos que diariamente se elabore un acta de dicho comité para registrar los casos revisados y completos, que luego pasarán a Comité de Crédito Directivo. Asimismo, consideramos que en esta instancia debe mejorarse la revisión de las propuestas de financiamiento presentadas por los oficiales: datos del Balance General del Negocio, la

valoración del inventario, y las cifras y modos de control de las compras y las ventas.

- 2 Contar con un grupo óptimo de 12 oficiales de crédito distribuidos por zona, a fin de fortalecer y mantener un equipo productivo que permita el crecimiento de la cartera de crédito en forma gradual y mantener un control de la cartera con días de mora.
- 3 Estricto control de las labores desempeñadas por los oficiales de créditos dentro y fuera de la institución (promoción, relevamiento de datos, llenado y preparación de las carpetas para comité, seguimiento y acciones tomadas para los clientes morosos, etc.).
- 4 Contratación de un encargado del área de crédito que cuente con probada experiencia en crédito para la microempresa, en gestiones de recuperación de créditos y en el manejo de personal.
- 5 Mayor control de la Gerencia Administrativa y /o Gerencia General, en los trabajos realizados por el/los supervisores y los oficiales de créditos para impulsar el logro de los objetivos de productividad individual y grupal, y para la toma de medidas correctivas rápidas en casos de elevados niveles de morosidad y/o baja productividad.
- 6 Control del cumplimiento estricto del Manual de Préstamos y el Manual de Funciones y Procedimientos del Área de crédito.
- 7 Establecer Niveles de aprobación, como ya hemos propuesto en etapas anteriores, para agilizar las gestiones crediticias.
- 8 Realizar comité de morosidad con los oficiales de créditos, con el fin de examinar en forma particular los casos de morosidad y establecer las acciones oportunas para la recuperación de los créditos.
- 9 Mayor control de la cartera morosa que se encuentra en gestión judicial y en gestión prejudicial, con seguimiento de las acciones tomadas en cada caso en particular hasta la recuperación de los mismos.
- 10 Contar con contrato de trabajo para los oficiales de crédito con los que cuenta actualmente la Fundación.
- 11 Definición del periodo de prueba en la etapa inicial del contrato, con el fin de contar con oficiales de créditos comprometidos con la institución.

ANEXO III

INFORME FINAL DEL CONSULTOR RAMON JIMENEZ Responsable de la Consultoría en Planificación Estratégica

I. INTRODUCCIÓN

El informe que nos ocupa corresponde al área de Planificación Estratégica del Componente de Cooperación Técnica el cual estuvo a cargo del Consultor José B. Villalba

El Planeamiento Estratégico pudo realizarse en los primeros meses, a pesar de que al comenzar la consultoría, la Fundación se encontraba en un proceso de cambio debido a problemas internos. En este primer planeamiento se realizó un diagnóstico que involucró a diferentes gremios para determinar oportunidades de alianzas para programas crediticios; posteriormente se realizaron adecuaciones al plan original, conforme al desempeño logrado como fruto de los cambios internos y de las consultorías realizadas.

La evolución de la consultoría en Planeamiento Estratégico fue la siguiente:

- a. En julio 2000 se presentó un Primer Informe conteniendo los primeros elementos del plan estratégico: Visión, Misión, diagnóstico interno y del entorno. Dado que el planeamiento es un proceso participativo, en esta primera etapa no se pudo avanzar hasta el plan de acción debido a los problemas internos de la Fundación.
- b. En setiembre 2000 se presentó el Primer Plan Estratégico con los siguientes elementos: Visión, Misión y Direcciones Estratégicas.
- c. En enero 2001 se completó el Plan Estratégico y el Plan de Acción, incluyendo una revisión de la Visión y Misión.
- d. En junio 2001 se presentó el informe en donde se daba cuenta de la revisión del cumplimiento y la adecuación del Plan de Acción, así como el cumplimiento de otros productos establecidos en la consultoría
- e. En los meses de octubre 2001 a enero 2002, con la nueva Dirección Ejecutiva se volvió a rehacer el Plan Estratégico, esta vuelta con un enfoque más participativo. Se volvió a analizar tanto el ambiente interno como el externo y, como resultado, se introdujeron cambios a la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Plan de Acción.
- f. En setiembre 2002 se revisó el cumplimiento del Plan Estratégico introduciéndose cambios en el Plan de Acción.
- g. En noviembre 2002 se coordinó con la consultoría en capacitación la reformulación de la Visión y Misión.
- h. En marzo y abril 2003 se realizó un análisis global del cumplimiento del Plan Estratégico y la redacción de los nuevos objetivos estratégicos y metas para el Plan de Acción, que acompañan a este informe.

Cabe destacar la colaboración dada por los Directores y el personal de la Fundación para la realización del trabajo.

II. CUMPLIMIENTO DE LOS TERMINOS DE LA CONSULTORÍA

En los términos de la Consultoría se establecieron los productos esperados de la consultoría. Los productos se cumplieron a cabalidad, no en los plazos establecidos originalmente, sino conforme a la evolución de la Fundación que pasó por periodos de reorganización y cambio de personal.

Esta consultoría coordinó su acción con los otros componentes, especialmente con el de Tecnología Crediticia y del Fortalecimiento de la Capacidad Gerencial y Administrativa.

A continuación se presenta la relación del cumplimiento de los productos esperados:

(i) Definir la Misión, Visión, Filosofía y Valores de la Fundación Industrial

1. Se ha definido la Misión, Visión y Valores de la Fundación Industrial. La redacción original fue revisada y mejorada en dos ocasiones, en enero 2001 y noviembre 2002.

(ii) Determinar las Políticas, metas y objetivos estratégicos y elaborado el plan de acción para los próximos años

1. Se ha cumplido en cuatro etapas: setiembre 2000: políticas y objetivos; enero 2001: metas y plan de acción; enero 2002: nuevo plan estratégico con políticas, objetivos, metas y plan de acción; y abril 2003: evaluación global del cumplimiento del plan y propuesta de nuevos objetivos, indicadores y metas.

(iii) Definir las responsabilidades en la toma de decisiones y los niveles de supervisión

1. En el Plan de Acción se han definido las responsabilidades y los puntos de control.
2. En setiembre 2002 se presentó una Guía de Responsabilidades para el nivel directivo y administrativo en lo referente al planeamiento estratégico.

(iv) Analizar y proponer recomendaciones para captar recursos de la Banca comercial, privada y de inversionistas privados

1. En abril 2001 se elaboró un informe sobre oportunidades de captación de recursos para la Fundación Industrial, especialmente a nivel internacional de los organismos multilaterales, fundaciones y organizaciones no gubernamentales.

(v) Establecer planes de negocio

1. Se elaboró un Proyecto para un programa de financiamiento para mujeres Microempresarias. El Consultor tradujo el documento al inglés para presentarlo a organismos de financiamiento.

2. Como parte de la política de diversificación se presentó una propuesta de trabajo con los gremios y programas desarrollados por al UIP para generar sinergias. Como resultado de este producto, se inició un programa piloto de financiamiento a los Clubes de Compra del Programa de Intercambio Empresarial de la UIP. También se establecieron proformas de convenios con gremios y asociaciones.

(vi) Seguimiento

1. El seguimiento se realizó a lo largo de todo el proceso. En parte debido al esquema de la consultoría y en parte debido a las etapas por las que pasó la Fundación, que exigió un acompañamiento especialmente al personal administrativo.

III. COMENTARIOS SOBRE LOS LOGROS OBTENIDOS

1. Visión, Misión, Valores

El contar con una Visión y Misión Institucional es importante no sólo para los empleados sino para todos los actores que se relacionan con la Fundación.

La redacción final obtenida da cuenta de una institución financiera que ofrece recursos financieros adecuados, oportunos y en condiciones ventajosas preferentemente al sector industrial desarrollando a las micro, pequeñas y medianas empresas con un servicio excelente a través de personas comprometidas y capacitadas.

También se elaboraron los valores que deben guiar el accionar diario de la Fundación.

Del análisis de la Misión se decidió que la Fundación se concentrara en la misma y dejara de prestar servicios administrativos a la UIP al término del primer año de la consultoría.

2. Factores Clave de Éxito y Política o Dirección Estratégica

Se lograron identificar 9 factores claves que deben ser permanentemente monitoreados por la Dirección ya que representan elementos que le permitirá a la Fundación diferenciarse exitosamente de sus competidores.

El cumplimiento de estos factores no es todavía óptimo, como se presenta en la Evaluación del Plan Estratégico, sin embargo, hubo un mejoramiento notable respecto al inicio de la consultoría.

Respecto a la Política o Dirección Estratégica se ha definido que la Fundación debe desarrollar una mezcla de dos direcciones estratégicas: Desarrollo de Mercado y Desarrollo de Producto, apoyadas en la estrategia de Desarrollo Interno. Los objetivos estratégicos fueron desarrollados tomando en cuenta estas políticas.

3. Objetivos, Metas, Plan de Acción y Responsabilidades de Decisión

Luego de las sucesivas revisiones del Plan Estratégico, se definieron los siguientes objetivos:

- a. Incrementar sustancialmente la cartera de préstamo
- b. Asegurar la colocación y recuperación de los créditos por medio de una adecuada tecnología crediticia
- c. Desarrollar anualmente nuevos productos financieros y servicios complementarios
- d. Fomentar el financiamiento de empresas juveniles
- e. Fortalecer la capacidad de gestión para apoyar y facilitar el crecimiento en clientes y en servicios

Estos objetivos desglosados en metas y actividades dieron origen a un Plan de Acción que fue evaluado y reformulado periódicamente durante la consultoría. Para facilitar su cumplimiento se cuenta con una Guía de Responsabilidades en donde se especifican los roles tanto de la plana directiva como administrativa en la toma de decisiones y en la implementación del Plan Estratégico.

Una vez establecidos los objetivos y definidas las responsabilidades es conveniente delegar y dotar al Gerente General y los Supervisores de las facultades para tomar las decisiones y de los recursos humanos conforme a la planificación. De esta manera, el proceso de decisión para la concesión de créditos se va agilizar como lo exige uno de los factores claves de éxito.

4. Involucramiento de directivos y personal

Las sesiones de análisis y planificación realizadas con los directores y los gerentes permitieron un mayor involucramiento de los mismos en el plan.

Sin embargo, durante todo el año 2000 y gran parte del 2001, la Fundación no contó con la estructura de Oficiales de Crédito, hecho que dificultó el proceso de planificación y, especialmente, la implementación, ya que los trabajos se concentraban en una o dos personas, quienes, además de atender la operatoria diaria, debían atender las otras consultorías que también insumían parte de su tiempo.

Es necesario un mayor involucramiento del nivel directivo en el proceso de planificación estratégica, ya sea por medio de sesiones periódicas de seguimiento o con el establecimiento de un taller de inmersión dos a tres días al año.

IV. RECOMENDACIONES DEL CONSULTOR

La Fundación Industrial se ha desarrollado institucionalmente de una manera constante durante el tiempo de la consultoría, gracias a la voluntad política de la Directiva así como también gracias a la acción de los Consultores en Tecnología Crediticia y en Mejoramiento Administrativo.

A continuación se presentan las recomendaciones que esta consultoría cree oportunas para asegurar que la Fundación pase de una Planificación Estratégica a una “Administración Estratégica”.

1. Nombrar un Comité de Planeamiento Estratégico compuesto por un Director, el Gerente General y el Jefe de Oficiales de Crédito a fin de encargarse formalmente del seguimiento del plan y de la preparación anual de las sesiones de planificación. Este Comité debe rendir cuentas trimestralmente al Presidente.
2. Cumplir con las proyecciones de contratación de personal, especialmente los Oficiales de Crédito para asegurar el crecimiento de la cartera.
3. Relacionarse y establecer alianzas con organismos internacionales que pueden proporcionar asistencia financiera, técnica, mejores prácticas o posibilidades de intercambio de personal, bibliografía, etc. Esto implica participar de las cumbres sobre microcrédito o encuentros internacionales sobre el tema.
4. Que la Junta Directiva de la Fundación esté conformada por personas diferentes a las de la Directiva de la Unión Industrial Paraguaya de manera a facilitar una dedicación exclusiva a las actividades de la Fundación por parte de los Directores designados.
5. Descentralizar la toma de decisiones, otorgando al Gerente General autoridad para agilizar las operaciones, controlar mejor el trabajo realizado por los Supervisores y Oficiales y darle mayor competitividad a la Fundación.
6. Conformar un Comité de Crédito a nivel de Gerente y Supervisores de Crédito a fin de agilizar la concesión de los créditos.
7. Desarrollar acciones para complementarse con los otros programas de la UIP y aprovechar la sinergia que ello pueda generar.
8. Posicionar mejor a la Fundación como institución financiera desarrollando una campaña más agresiva de promoción.
9. Promocionar y dar a conocer la Misión de la Fundación al personal, a los clientes actuales y potenciales.
10. Desarrollar la página web de la Fundación para facilitar los contactos con organismos internacionales y organizaciones similares y posicionar la imagen de la Fundación.

ANEXO A: Plan Estratégico 2003 – 2007

NUESTRA VISIÓN

QUEREMOS SER UNA INSTITUCION DE SERVICIOS QUE APOYE PREFERENTEMENTE AL SECTOR INDUSTRIAL, DESARROLLANDO A LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, Y ASI COLABORAR DIRECTAMENTE CON EL DESARROLLO DE NUESTRO PAIS.

NUESTRA MISIÓN

NUESTRA MISION ES CONTRIBUIR AL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS EMPRESAS BRINDANDO UN SERVICIO EXCELENTE, A TRAVÉS DE PERSONAS COMPROMETIDAS Y CAPACITADAS, Y OFRECIENDO RECURSOS FINANCIEROS ADECUADOS, OPORTUNOS Y EN CONDICIONES VENTAJOSAS.

NUESTROS VALORES Y CREENCIAS

Los valores en los que sustentamos nuestra MISIÓN y en los que basamos nuestro accionar diario, son:

1. **ÉTICA:** respetamos la vida y los principios morales
2. **RESPONSABILIDAD:** queremos ser personas comprometidas que pongan todo de sí para el cumplimiento de los objetivos trazados
3. **LEALTAD:** fidelidad y lealtad a la Fundación porque formamos parte de ella
4. **RESPECTO:** nuestro relacionamiento se basa en el respeto a la persona tanto del cliente, funcionario o directivo como persona y no por su posición o atributos.
5. **CONFIDENCIALIDAD:** discreción y prudencia en el manejo de la información
6. **LIDERAZGO:** queremos ser líderes comunicadores, motivadores, integradores de diferencias, que sean propulsores del trabajo y aprendizaje en equipo. Líderes maestros en transmitir con su ejemplo nuestros Valores y Principios.
7. **LIBERTAD DE ACCIÓN:** fomentamos el accionar libre y responsable dentro de las normas internas de la Fundación y externas de la Sociedad.
8. **CREATIVIDAD:** apelamos a la creatividad para la solución de problemas y la propuesta de iniciativas que redunden en beneficio de un mejor servicio.
9. **RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE:** respetamos todo lo que nos rodea, dentro y fuera de nuestro entorno; porque una organización que no respeta su Medio Ambiente, no se respeta a sí misma ni respeta a los demás.
10. **EQUIDAD:** somos equitativos en el trato a clientes y funcionarios.

FACTORES CLAVES DE EXITO

Los Factores Claves de Éxito son aspectos indispensables para que la Fundación Industrial tenga éxito en su accionar. Estos factores han sido definidos de común acuerdo y su cumplimiento es **obligatorio** para todos.

1. **RENTABILIDAD:** es fundamental para la sostenibilidad de la Fundación.
2. **COSTOS FIJOS POR DEBAJO DEL PROMEDIO DEL MERCADO FINANCIERO:** es necesario para captar y mantener clientes.
3. **INFORMACION ADECUADA EN TIEMPO REAL:** La Fundación requiere de un manejo adecuado de la información de manera a satisfacer la demanda de una clientela creciente y mantener, al mismo tiempo, el control sobre la cartera.
4. **CAPACIDAD DE ANALISIS DE PROYECTOS:** se refiere a la capacidad del recurso humano de la Fundación para el análisis de los créditos y, por ende, la reducción del riesgo de morosidad.
5. **AGILIDAD EN LA CONCESION DEL CREDITO:** implica una adecuada descentralización y niveles de aprobación de los créditos. Este debe ser uno de los aspectos que diferencian a la Fundación de otros competidores.
6. **RECUPERACION EN TIEMPO PACTADO:** requiere una estructura de control y seguimiento de los créditos concedidos.
7. **BUENA IMAGEN INSTITUCIONAL:** la Fundación debe ser conocida en el ámbito financiero nacional e internacional y no sólo entre sus clientes. Esto le permitirá conseguir cooperaciones importantes.
8. **CAPACIDAD DE FONDEO INTERNACIONAL:** dado que la Fundación no posee accionistas, la capacidad de conseguir fondos externos es de vital importancia para su sostenibilidad.
9. **TECNOLOGÍA INFORMATICA APROPIADA:** tanto el software como el hardware debe ser adecuado a los niveles de operación de la Fundación para asegurar el crecimiento y el control de la cartera.

ORIENTACIONES ESTRATEGICAS

1. **ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS:** la Fundación debe ampliar su mercado ya sea aumentando su cobertura geográfica o atendiendo nuevos segmentos de clientes. El segmento juvenil es uno de los segmentos importantes para la Fundación como estrategia del desarrollo de nuevos mercados. Esto implica que la Fundación debe incrementar constantemente su número de clientes nuevos, privilegiando el segmento juvenil y la generación de empresas.
2. **ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTO:** Al mismo tiempo que la Fundación se empeña en captar nuevos clientes, debe prestar especial atención en desarrollar nuevos productos para los clientes que ya posee, de manera a evitar la fuga de clientes antiguos por falta de variedad de la oferta de servicios de la Fundación. Como estrategia de desarrollo de producto, también se encuentra el desarrollo de productos financieros para el sector de los jóvenes emprendedores.
3. **DESARROLLO DE LA CAPACIDAD INTERNA DE LA FUNDACION:** a fin de posibilitar el desarrollo de las dos estrategias mencionadas, la Fundación

debe adoptar una serie de medidas internas como para hacer frente los nuevos requerimientos que implican los nuevos mercados y los nuevos productos. La Fundación debe hacer frente a los mayores requerimientos de recursos humanos, técnicos, financieros y de equipamiento para crecer.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2003 - 2007

1. **Objetivo Estratégico No.1:** Incrementar sustancialmente la cartera de Préstamos de la Fundación desarrollando nuevos mercados, estableciendo alianzas estratégicas con gremios y asociaciones y atrayendo clientes de la competencia.

Indicadores: Incrementar la Cartera de la Fundación a 3.000 millones de Guaraníes para fines del 2003, e incrementar anualmente en un 70% hasta el año 2006.

Año 2003: Gs. 3.000.000.000;

Año 2004:Gs. 5.100.000.000;

Año 2005: Gs. 8.670.000.000;

Año 2006: Gs. 14.739.000.000.

2. **Objetivo Estratégico No. 2:** Contar con la tecnología crediticia adecuada para asegurar la colocación y recuperación de los fondos disponibles de la Fundación.

Indicadores: Implementar las recomendaciones de las consultorías respecto a tecnología y gestión de créditos y mantener actualizados los manuales tanto de crédito como administrativo.

3. **Objetivo Estratégico No. 3:** Desarrollar anualmente nuevos productos financieros y otros servicios complementarios de manera a hacer más atractivos los servicios de la Fundación.

Indicadores: introducir anualmente, por lo menos dos nuevos productos para diversificar la oferta de servicios.

4. **Objetivo Estratégico No. 4:** Fomentar el desarrollo del emprendedorismo juvenil por medio de programas de financiamiento para la creación o consolidación de empresas juveniles con el apoyo de la Unión Industrial Paraguaya, Universidades y auspiciantes nacionales e internacionales.

Indicadores: Definir anualmente el porcentaje de la cartera de préstamos que será destinada para la creación y financiamiento de empresas juveniles.

5. **Objetivo Estratégico No. 5:** Fortalecer la capacidad de gestión de la Fundación para apoyar y facilitar el crecimiento en número de clientes y de servicios.

Indicadores: Contar, de acuerdo al crecimiento de la cartera de préstamos, con el recurso humano suficiente, la estructura administrativa adecuada y el equipamiento necesario

ANEXO B: Evaluación del Plan Estratégico 1999 – 2002

CRITERIO	EVALUACIÓN				COMENTARIOS SOBRE CUMPLIMIENTO
	Na da	Po co	Ba sta nte	Muc ho	
ANÁLISIS DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO	1	2	3	4	
1. Rentabilidad		X			Si bien en los dos últimos ejercicios la Fundación ha tenido rentabilidad, la misma es aún débil debido al monto reducido de su cartera de créditos
2. Costos fijos por debajo del promedio del mercado financiero		X			Si bien los costos son del orden del 32% sobre Ingresos, el tamaño de la cartera representa una debilidad
3. Información adecuada en tiempo real			X		Se cuenta con información al día
4. Capacidad de análisis de proyectos			X		Se mejoró mucho con la nueva tecnología crediticia. Se cuenta con los procedimientos para aprovechar de este Criterio Clave
5. Agilidad en la concesión del crédito		X			El sistema de decisiones para la concesión de los créditos no ayuda a la agilidad
6. Recuperación en tiempo pactado				X	9% de morosidad. Se ha logrado un gran avance para la difícil situación económica actual.
7. Buena imagen institucional			X		La Fundación ha mejorado la imagen en su relación con los clientes, sin embargo, no es conocida en el mercado. Por lo tanto, no tiene imagen ni positiva ni negativa. Su presencia institucional es nula.
8. Capacidad de fondeo internacional	X				No se cuenta con el recurso humano que se dedique a ello, ni de política de alianzas para aprovechar la experiencia de otras instituciones
9. Tecnología informática apropiada			X		Apropiada para los niveles de operación
<p>COMENTARIO SOBRE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO: Estos factores fueron definidos como claves para el éxito de la Fundación. La importancia de los mismos radica en que si la Fundación quiere ser exitosa en el mercado, debe cumplirlos en grado máximo. En primer lugar, la Imagen Institucional y la Capacidad de Fondeo Internacional son los dos aspectos más débiles de la Fundación, seguidos de la escasa de Rentabilidad, Costos Fijos altos y la falta de Agilidad en la Concesión de los Créditos.</p> <p>La Fundación debe poner especial énfasis en solucionar estos aspectos si quiere seguir creciendo en el mercado.</p>					

CRITERIO	EVALUACIÓN				COMENTARIOS SOBRE CUMPLIMIENTO
	Na da	Po co	Ba sta nte	Muc ho	
	1	2	3	4	
ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS					
1. Incrementar sustancialmente la cartera de Préstamos de la Fundación desarrollando nuevos mercados, estableciendo alianzas estratégicas con gremios y asociaciones y atrayendo clientes de la competencia.		X			En términos globales, este objetivo no se logró. Sin embargo, dada la importancia del mismo, es fundamental revisar estas metas y asegurarse del cumplimiento de las mismas.
Meta General: Incrementar las Operaciones de la Fundación en 300 millones de guaraníes mensuales para el año 2003 y un incremento mínimo anual de un millón de dólares para los años 2004, 2005 y 2006		X			Promedio mensual: 127 millones G. No se logró la meta propuesta y de seguir con las debilidades actuales en materia de gestión, toma de decisión y otros señalados en las Consultorías de Tecnología Crediticia, se corre el riesgo de no conseguir las metas de los años posteriores
Meta: Aprovechar el proceso de Reforma del Estado para ofrecer programas de financiación de proyectos productivos al personal desvinculado hasta 350 millones de Guaraníes en especial para personal de ANTELCO Y CORPORSAN					No Aplicable. Esta meta no se realizó por la interrupción del proceso de privatización del gobierno.
Meta: Destinar, por lo menos un 1.050 millones de la cartera de préstamos de la Fundación a socios de gremios y asociaciones por medio de alianzas estratégicas	X				No se está logrando la sinergia entre los programas de la UIP y el servicio financiero de la Fundación. A pesar de la experiencia con algunos gremios, existe en el personal el temor de tratamiento político a este tipo de créditos.
Meta: Conseguir que, por lo menos, el 30% de la clientela de Fundación esté conformado por los mejores clientes de la competencia, en especial de cooperativas y financieras, atraídos por medio de un mejor servicio en precio y calidad, conocimiento del mercado y publicidad			X		Si bien el incremento en número de clientes está por debajo de lo proyectado, la mayoría de los clientes provienen de la competencia.
<p>Comentario sobre el cumplimiento del Objetivo No. 1. Entre las principales causas mencionadas por el Experto en Tecnología Crediticia para el no cumplimiento de este Objetivo, rescatamos los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Número reducido de oficiales de crédito no es suficiente para alcanzar una cartera razonable que haga viable una institución microfinanciera autosostenible. 2. La falta de fondos en algunos meses para el normal desenvolvimiento de las actividades. 3. La ausencia de una gerencia definida al frente de la institución. 4. La falta de un responsable en el área de créditos primero, y las debilidades funcionales del responsable después. 5. El lento proceso para la toma de decisiones en la concesión de crédito o falta de un Comité de Crédito que funcione sobre una base diaria. <p>Aunque no se alcanzaron las metas, hubo un incremento en la Cartera. Es importante que los Directivos tomen una definición estratégica en el sentido de crecer o dejar a la Fundación como está, sin una proyección de crecimiento. Esta definición es de vital importancia para la planificación futura.</p>					

CRITERIO	EVALUACIÓN				COMENTARIOS SOBRE CUMPLIMIENTO
	Na da	Poco	Ba sta nte	Mu ch o	
	1	2	3	4	
Objetivo Estratégico					
2. Aumentar la disponibilidad de recursos financieros de la Fundación con fondos externos y de la UIP		X			Se ha aumentado el monto de la cartera de créditos, pero no lo suficiente; las metas de este objetivo corren el riesgo de no cumplirse
Meta General: Incrementar la disponibilidad de recursos financieros a US\$ 3.000.000 en el plazo de 5 años	X				No se vislumbra la posibilidad de cumplimiento de esta meta a mediano plazo si no se solucionan los problemas de gestión mencionados en el comentario al Objetivo Estratégico No. 1.
Meta: Incrementar la participación de la UIP en la provisión de recursos financieros destinados a préstamos en 500 millones para diciembre del 2002.	X				Esta meta no se cumplió no por falta de desembolso de la UIP sino por la falta de capacidad de colocación de los fondos.
Meta: Aumentar la captación de fondos externos aprovechando el apoyo institucional de la UIP en un millón de dólares anuales a partir del 2004 al 2006.	X				Si bien esta meta es para el año 2004, no se ha iniciado ninguna gestión en este sentido.
Meta: Mantener el valor de la Cartera mediante la dolarización la cartera no perteneciente al BID para el 2003.	X				No se cumplió.
Meta: Mantener la morosidad por debajo del 10% para que la Fundación sea sujeta de crédito de organismos internacionales a partir de febrero 2002.				X	Esta es una las metas mejor logradas a partir del año 2002.
Comentario sobre el cumplimiento del Objetivo No. 2					
La capacidad de fondeo es fundamental para toda institución financiera. En el caso de la Fundación se cuenta con la tecnología crediticia y con un buen desempeño en el control de la morosidad, lo que le permitiría ser elegible para nuevos financiamientos externos ya sea nacional o internacional. Es necesaria la definición política de crecimiento.					

CRITERIO	EVALUACIÓN				COMENTARIOS SOBRE CUMPLIMIENTO
	Nada	Po co	Ba sta nte	Mu ch o	
OBJETIVO ESTRATEGICO	1	2	3	4	
3. Proveer nuevos servicios financieros y otros servicios complementarios	NA				Este objetivo estratégico no fue aplicable debido al crecimiento de clientes y de la cartera por debajo de lo planeado, lo que no justificó el desarrollo de los nuevos productos.
META GENERAL: introducir anualmente, por lo menos dos nuevos servicios para diversificar la oferta de servicios	NA				
META: Desarrollar un programa que conecte al microindustrial y los proveedores de maquinarias y materias primas para mayo 2002	NA				
META: Desarrollar un programa de financiamiento de las compras a firmas comerciales/industriales que son clientes de empresas industriales para agosto 2002	NA				
META: Ofrecer a los microempresarios un servicio de información sobre las tendencias y hechos del mercado para diciembre 2002	NA				
META: Ofrecer a los microempresarios del sector informal el servicio de formalización de sus empresas a partir de febrero 2002		X			Se facilitó la formalización de algunas empresas.
<p>Comentario sobre el cumplimiento del Objetivo No. 3</p> <p>La estrategia de desarrollo de nuevos productos se había establecido con la finalidad de satisfacer la demanda de nuevos servicios que requerirían la captación de nuevos tipos de clientes. Al no darse el desarrollo de nuevos mercados, en cierta manera no fue aplicable este objetivo. Cabe destacar que esta estrategia de desarrollo de producto es fundamental para aumentar para mantener clientes y captar nuevos.</p>					

CRITERIO	EVALUACIÓN				COMENTARIOS SOBRE CUMPLIMIENTO
	Nada	Poco	Ba sta nte	Mu cho	
OBJETIVO ESTRATEGICO	1	2	3	4	
4. Fortalecer la capacidad de gestión de la Fundación para apoyar y facilitar el crecimiento en número de clientes y de servicios			X		Se ha logrado un relativo fortalecimiento en la capacidad de gestión de la Fundación.
META GENERAL: Contar, de acuerdo al crecimiento de la cartera de préstamos, con el recurso humano suficiente, la tecnología crediticia adecuada y el equipamiento necesario			X		En tecnología crediticia se ha logrado muchísimo. En materia de equipamiento se mejoró mucho. El déficit se tiene en el Recurso Humano adecuado para permitir un mayor crecimiento de la cartera. El Manual de Crédito está desactualizado en lo que respecta a clientes recurrentes.
META: Desarrollar el área de Investigación y Desarrollo en la Fundación para la captación de recursos externos, estudio de mercado y del desarrollo de nuevos productos financieros para el año 2004	X				No se firmaron acuerdos con universidades o centros de estudios. La falta de articulación y alianzas con otras instituciones impide el cumplimiento de esta meta
META: Dotar a la Fundación de personal acorde al crecimiento de la cartera y clientela: 2002: 5 oficiales más 3 administrativos (8) - 2003: 8 Oficiales y un Oficial Master, 4 administrativos y un informático (17) - 2004: 11 oficiales y 3 oficiales supervisores más 1 I&D, 1 administrativo y un gerente de préstamo (18) - 2005: 13 más 3 oficiales supervisores (20)		X			No se ha logrado la cantidad prevista de oficiales de crédito ni administrativos.
META: Conseguir el equipamiento adecuado en maquinarias y software		X			Si bien se cuenta con el equipamiento, no se cuenta con los softwares legales.
META: Agilizar el proceso de concesión de crédito reduciendo en un 80% el tiempo de procesamiento de solicitudes para el mes de febrero 2002			X		A nivel de procesamiento de la solicitud a nivel administrativo se ha mejorado muchísimo; no así a nivel de la decisión de crédito, en donde existe demora por su forma de funcionamiento.
META: Conseguir local propio para el año 2005	X				El local propio no se vislumbra como una posibilidad al ritmo de crecimiento que se tiene actualmente.
Comentario sobre el cumplimiento del Objetivo No. 4					
La Fundación cuenta con la tecnología crediticia, el personal capacitado, los manuales y procedimientos pero requiere mejorar el proceso de aprobación de los créditos. Es oportuna la sugerencia del Consultor de Tecnología Crediticia de establecer niveles de aprobación de manera a permitir que un Comité Administrativo de Crédito conformado por empleados decida diariamente la concesión de los mismos y que el Comité de Crédito Directivo controle la actuación del Comité Administrativo de Crédito y decida los casos especiales ya sea en cuanto a monto, plazos o condiciones especiales					

CRITERIO	EVALUACIÓN				COMENTARIOS SOBRE CUMPLIMIENTO
	Nada	Poco	Ba sta nte	Mu cho	
CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS	1	2	3	4	
1. La clientela será seleccionada en aquellos sectores menos afectados por inflación.			X		Se privilegian los sectores que demuestran mayores posibilidades de recuperación, no incentivando otros sectores más afectados (por ejemplo, zapatería, carpintería). El cumplimiento de esta política demuestra la capacidad de gestión de crédito del personal que posibilita mantener controlada la morosidad.
2. Se evitará la colocación de créditos riesgosos.			X		Está en relación con el comentario del ítem 1.
3. En todo momento se respetará el Reglamento de Crédito en todos los niveles de aprobación, ya sea a nivel de Oficiales, Comité de Crédito, Junta Directiva. No se aceptarán excepciones a la normativa establecida en el Reglamento ya sea en lo referente a plazos, montos ni garantías.			X		Se mejoró
4. Sólo se dará crédito a los empresarios cuyas empresas estén debidamente formalizadas. Los microempresarios del sector informal recibirán el apoyo de la Fundación para la formalización de sus empresas.			X		La primera parte de la Política se cumple, no así el apoyo para la formalización, debido a que una de las metas del Objetivo No. 3 no se cumplió. Al no contar la Fundación con un servicio de apoyo a los microempresarios para la formalización de empresas, no se puede observar esta política.
5. El personal será capacitado con programas de tecnología crediticia y el sistema de incentivo se establecerá en base al rendimiento del personal.				X	Se cumplió mediante la cooperación técnica del BID
6. La Fundación cumplirá con todas las leyes laborales de la República y sus operaciones se harán dentro de los marcos estrictamente legales.		X			Se cumple con respecto a salarios. No se cumple con IPS, la Fundación no está inscrita en el Ministerio de Justicia y Trabajo.
7. Se privilegiará el apoyo a los emprendedores por medio de los programas de la UIP y de otros programas de incentivo al emprendedorismo.	X				No se puede cumplir con esta política por la falta de complementación entre la Fundación y los otros programas de la UIP
8. La Fundación expandirá su presencia principalmente en los polos de desarrollo industrial del país	X				No se cumplió
9. Se adoptará un sistema de gestión descentralizado con una auténtica delegación de autoridad hacia los niveles operativos en la toma de decisiones.		X			No existe una gestión descentralizada.
Comentario sobre el cumplimiento de las Políticas					
Las políticas definidas como importantes para apoyar el cumplimiento del Plan Estratégico han sido observadas en gran medida. Es de destacar aquellas que hacen a la gestión del crédito, no así a la toma de decisión y delegación.					